

НОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЦЕНТРОВ ЕДИНОГО СЕРВИСА И ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КАДРОВОЙ ФУНКЦИИ

STANDARDIZATION OF HR RECORDS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF FUNCTIONING OF SINGLE SERVICE CENTERS AND DIGITAL TRANSFORMATION OF THE HR FUNCTION

ПОЛУЧЕНО 04.04.2026 ОДОБРЕНО 10.04.2026 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2026 УДК 005:95/96 DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-2-46-54

ПОЗОЛОТИНА Е.И.



Канд. экон. наук, доцент, заместитель генерального директора по управлению персоналом — Директор Корпоративного университета ТМК2У ПАО «ТМК», г. Москва

POZOLOTINA E.I.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy CEO for Human Resources — Director of the TMK2U Corporate University, PAO TMK, Moscow

e-mail: elena.pozolotina@tmk-group.com

КОРНЕВА О.М.



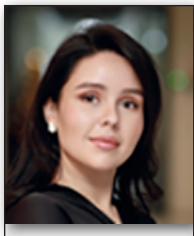
Генеральный директор, ООО «ТМК Центр бизнес-услуг», г. Москва

KORNEVA O.M.

CEO, TMK Business Services Center, Moscow

e-mail: Olga.korneva@tmk-group.com

КАРМАНОВА Д.О.



Руководитель сервиса организации обучения и образовательных мероприятий Корпоративного университета ТМК2У ПАО «ТМК», г. Москва

KARMANOVA D.O.

Head of Training and Educational Events, TMK2U Corporate University, PAO TMK, Moscow

e-mail: darya.karmanova@tmk-group.com

Аннотация

В данной статье рассматриваются существующие подходы и методы к нормированию труда и анализируется возможность их применения к нормированию труда сотрудников в условиях Центра единого сервиса (ЦЕС). Приводятся отличительные особенности ЦЕС. Предлагается усовершенствованный подход к нормированию труда в условиях ЦЕС и приводятся новые нормы времени, установленные на основании данного подхода, для сотрудников, осуществляющих кадровые операции. Практическая значимость исследования заключается в применении предложений по обновленному подходу к нормированию труда сотрудников кадрового делопроизводства и тиражированию подхода к установлению норм труда в других функциональных направлениях Центров Единого Сервиса, а также применения новых рассчитанных норм труда для операций кадрового администрирования в других обществах.

Ключевые слова: нормы труда, кадровое делопроизводство, центр единого сервиса, методы нормирования труда, подходы к нормированию труда.

Abstract

This article examines the existing approaches and methods to labor rationing and analyzes the possibility of their application to the labor rationing of employees in the conditions of the Unified Service Center. The distinctive features of the process are given. An improved approach to labor rationing in the Unified Service Center is proposed and new time standards are set based on this approach for employees engaged in personnel operations. The practical significance of the study lies in the application of proposals for an updated approach to labor rationing for personnel records management staff and replication of the approach to setting labor standards in other functional areas of Unified Service Centers, as well as the application of new calculated labor standards for personnel administration operations in other societies.

Keywords: labor standards, personnel records management, unified service center, methods of labor rationing, approaches to labor rationing

В современных условиях нормирование труда является одним из важных и необходимых элементов экономического механизма функционирования предприятия. По сути, нормирование труда представляет собой процесс установления величины необходимых затрат труда в виде норм на выполнение определенных работ (операций), наиболее рациональных для данного предприятия, структурного подразделения, сотрудника в условиях определенной организации бизнес-процесса и применения конкретной технологии. Эта методология направлена на определение времени, затрачиваемого сотрудником на выполнение конкретного объема работы ([19]).

Корректно установленные затраты времени на выполнение функций, работ, шагов процесса являются основой для установления норм труда, что, в свою очередь, позволяет контролировать протекание процесса, повышать его эффективность, управлять численностью и минимизировать потери рабочего времени. При этом категория офисных сотрудников, осуществляющих «сопровождающую или вспомогательную» функцию, часто бывает не охвачена системой нормирования и для руководителей и служащих практика нормирования используется значительно реже. Это подчеркивает актуальность вопроса о необходимости расширения подходов к нормированию труда и для указанных категорий сотрудников.

Центры единого сервиса (ЦЕС), также известные как Общие центры обслуживания (ОЦО) или Единые центры обслуживания (ЕЦО), представляют собой специализированные подразделения в рамках крупных организаций и холдингов, созданные для централизованного выполнения определенных бизнес-функций. К числу данных функций относятся бухгалтерский и налоговый учет, управление персоналом, казначейские операции, документальное сопровождение закупочной и сбытовой деятельности, информационные технологии, а также другие вспомогательные процессы, обеспечивающие эффективное функционирование всей организационной структуры, включая различные дочерние компании и подразделения холдинга [20].

Нормирование труда в ЦЕС является фундаментальным инструментом для решения многих внутренних задач ЦЕС, таких как:

- повышение эффективности бизнес-процессов;
- повышение производительности труда;
- автоматизации и роботизации процессов;
- обеспечение уровня сервиса через выполнение контрольных процедур;
- и др.

В том числе результатом нормирования труда является база данных для анализа того, какие бизнес-процессы являются приоритетными для рассмотрения на предмет их упрощения и автоматизации (фокус внимания удерживается на самых трудозатратных и повторяемых процессах)

Центры единого сервиса, являясь Фабриками транзакций/операций, максимально заинтересованы в нормировании труда офисных сотрудников категории РСС, и для них установление норм становится не просто важной частью операционной деятельности, но и инструментом повышения эффективности работы. Однако централизация бизнес-процессов, автоматизация документооборота, внедрение электронных систем управления человеческими ресурсами (*HR-систем*), внедрение систем электронного документооборота, а также применение технологий искусственного интеллекта, происходящие в условиях ЦЕС, определяют необходимость пересмотра и усовершенствования подходов к нормированию и стандартизации кадрового администрирования. Это является важным для обеспечения прозрачности, повыше-

ния эффективности, соблюдения нормативно-правовых требований, а также для оптимизации процессов управления персоналом [17].

В условиях современного управления с учетом особенностей функционирования ЦЕС традиционные методы и подходы кадрового делопроизводства становятся менее целесообразными, поскольку требуют значительных временных и трудозатрат. Вместе с тем цифровизация как кадровых процессов, так и самого нормирования труда открывает новые возможности для автоматизации процессов, сокращения бюрократических процедур и улучшения контроля над исполнением регламентов [8; 10].

В данном контексте совершенствование нормирования кадрового делопроизводства представляет собой важную задачу для организаций, стремящихся повысить свою конкурентоспособность и соответствовать стандартам качества формируемых кадровых документов, нормам законодательства, а также современным требованиям постоянных улучшений, повышения эффективности процессов и цифровой трансформации.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА. ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА. ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА И МЕТОДОВ ХРОНОМЕТРАЖА И БЭНЧ-МАРКИНГА К УСТАНОВЛЕНИЮ НОРМ ДЛЯ ОПЕРАЦИЙ КАДРОВОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ ЦЕС

Для методического сопровождения процессов нормирования труда Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации были утверждены рекомендации, в частности:

- 1) методические рекомендации по разработке систем нормирования труда в государственных и муниципальных учреждениях (Приказ от 30 сентября 2013 года № 504) [4];
 - 2) методические рекомендации для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда (Приказ от 31 мая 2013 года № 235) [5].
- Эти документы служат основой для формирования норм труда в различных организациях и отраслях. Так, в системе нормирования труда выделяются несколько ключевых видов норм:
- 1) **нормы времени** — устанавливают продолжительность выполнения определенной работы;
 - 2) **нормы выработки** — определяют объем работы, который должен быть выполнен за установленный период;
 - 3) **нормы обслуживания** — регулируют количество объектов (оборудования, работников), которые обслуживаются одним работником.

Все методы нормирования можно разделить на две укрупненные группы:

- **суммарные** (установление норм без детального анализа операции);
- **аналитические** (установление норм на основе детального изучения операции).

Суммарные (укрупненные) методы применяются, в случаях отсутствия требований к высокой точности или детальный анализ экономически нецелесообразен. Используются в основном для предварительных расчетов, в единичном и мелкосерийном производстве. В теории используются следующие методы:

- опытный метод или метод экспертной оценки. В данном случае норма устанавливается на основе личного опыта нормировщика, руководителя структурного подразделения, сотрудника, имеющего экспертизу в выполнении этой операции;
- статистический или отчетно-статистический метод. При данном методе норма устанавливается на основе фактических данных за прошлые периоды, т.е. на основании статистики;
- метод сравнения или аналогии при котором норма устанавливается по аналогии с уже существующей нормой на схожую, типовую работу, операцию.

Аналитические методы основаны на скрупулёзном и детальном изучении процесса, разделении его на шаги или элементы, анализе факторов и проектировании рациональных приемов работы. Это наиболее прогрессивные и точные методы [12].

Данные методы, в свою очередь, разделяются:

1) по объекту установления норм:

- метод микроэлементного нормирования, когда трудовой процесс делится на мельчайшие, универсальные и для каждого микроэлемента есть predeterminedенные нормативы времени (часто в специальных системах, например, *МТМ — Methods-Time Measurement*),
- метод поэлементного нормирования (хронометраж, фотохронометраж). Данный метод предусматривает деление операции на приемы, элементы, шаги процесса и для каждого выполняется замер с помощью хронометража;

2) по способу определения времени:

- исследовательский метод (хронометраж, фотография рабочего дня),
- расчетно-аналитический метод, когда норма времени рассчитывается по заранее разработанным нормативам режимов работы оборудования (машинное время) и нормативам времени на ручные элементы работы и не требует прямых замеров на каждом рабочем месте,
- математико-статистический или эмпирический метод, при котором норма времени устанавливается в виде формулы (модели), где учитываются влияющие факторы (масса детали, твердость материала, точность обработки и пр.). В данном случае модель строится на основе статистических данных.

В зависимости от степени укрупнения нормативы могут быть **укрупненными** и **дифференцированными**. Укрупненные методы подразумевают деление трудового процесса на более детализированные уровни, включая приемы и операции. Время, необходимое для выполнения этих операций, обычно определяется на основе укрупненных нормативов. Дифференцированные нормативы предполагают подробную разбивку трудового процесса на его элементы, включая трудовые движения и действия. Они предусматривают исследование факторов, влияющих на продолжительность каждого элемента, а также проектирование нового состава, последовательности и длительности выполнения операций с учётом накопленного опыта. Эти методы особенно полезны в тех случаях, когда требуется высокая точность нормирования трудовых операций, обусловленная большими объемами выпускаемой продукции [12].

Нормативы труда классифицируются по сфере применения на **межотраслевые**, **отраслевые** и **местные**. В контексте ЦЕС, которые предоставляют свои услуги множеству различных организаций, данная классификация приобретает особое значение. Центры Единого Сервиса обязаны учитывать как общие межотраслевые нормативы, так и отраслевые, специфичные для каждого клиента, а также местные нормы, отражающие уникальные условия функционирования каждого из обслуживаемых объектов.

Современное нормирование труда базируется на разнообразных методах, учитывающих специфические особенности производственных процессов и характеристики трудовой деятельности. Аналитические методы предполагают детальный анализ рабочих операций, что позволяет установить точные временные нормативы.

При этом аналитические методы можно классифицировать по следующим признакам:

- методика сбора исходных данных;
- уровень дифференциации трудового процесса;
- характер взаимосвязи норм труда с факторами, влияющими на их величину [12].

В соответствии с существующей методикой получения начальных данных, аналитические методы делятся на два основных типа: **аналитически-расчетные** и **аналитически-исследовательские**. Первые опираются на нормативные материалы для расчета норм, в то время как вторые основываются на сборе исходной информации через наблюдения и эксперименты.

На текущий момент аналитически-расчетные методы занимают первостепенное место, так как они обеспечивают необходимую обоснованность норм при существенно меньших затратах времени на сбор данных, чем это происходит в случае исследовательских методов.

В условиях массового или серийного производства аналитически-расчетные и аналитически-исследовательские методы часто используются в связке: первоначальный вариант нормы рассчитывается на основе нормативов, затем уточняется с учетом полученных наблюдений.

Аналитические методы классифицируются в зависимости от характера зависимости норм труда от факторов на прямые и косвенные. Этот подход имеет практическое значение, особенно для расчетов норм обслуживания, а также для определения численности и управляемости.

Для учета трудовых норм применяются различные методы фиксации рабочего времени. Хронометраж позволяет точно определить временные затраты на выполнение отдельных компонентов операций. Метод регистрации рабочего времени охватывает весь трудовой процесс в течение определенного периода, позволяя выявить все затраты времени. Метод моментальных наблюдений предоставляет возможность установить средний уровень загруженности персонала и оборудования путем фиксации состояния работы в случайные моменты времени.

Специалист по нормированию труда занимает ключевую позицию в процессе определения нормативов. Инженер по нормированию обязан обладать образованием, которое обеспечивает понимание специфики нормируемых процессов, а также высоким уровнем ответственности и глубокими знаниями особенностей функционирования предприятия.

Основные критерии, от которых зависит выбор метода нормирования, встречающиеся в практике [7]:

- тип операции, производства;
- категория персонала;
- требуемая точность нормы;
- наличие квалифицированных нормировщиков;
- объективность результата;
- стоимость замеров;
- и пр.

В рамках данного исследования анализу подвергаются процессы кадрового делопроизводства в организации, соответствующей всем признакам и особенностям ЦЕС, а именно:

- большой объем проводимых транзакционных операций;
- повторяющиеся, однообразные, рутинные операции;

- большое количество обслуживаемых обществ;
- использование разных учетных систем;
- внедрение современных инструментов автоматизации и цифровизации процессов и операций.

С учетом специфики функционирования модели ЦЕС определены следующие критерии, которым должен отвечать обновленный подход для установления норм труда для сотрудников, осуществляющих функции кадрового делопроизводства:

• автоматизация

Подход должен предусматривать влияние компонента «Автоматизация и цифровая трансформация» на установление норм труда;

• повторяемость и цикличность

Подход должен применяться для установления норм труда для большого объема типовых, повторяющихся операций;

• стабильность операции по срокам и качеству

Подход должен отвечать требованиям прозрачности, структурированности для целей выполнения операций в установленные сроки с надлежащим качеством;

• универсальность

Подход может быть реализован для всех типовых функций и процессов, реализуемых Центром единого сервиса;

• точность и достоверность

Подход должен позволять максимально достоверно определять норму труда на проведение операции;

• гибкость и мобильность

Подход должен предусматривать возможность быстрого и мобильного изменения норм труда в случае изменений операций или шагов внутри операций;

• выявление узких мест

Подход должен обеспечивать при установлении норм труда выявление «узких мест» для их изучения, улучшения и мобильного изменения норм в этих точках;

• многошаговость операции

Подход должен предусматривать при установлении норм наличие в операции нескольких шагов и действий;

• быстрота внедрения

Подход является быстро внедряемым;

• узкая специализация труда сотрудников

Подход должен быть адаптирован к условиям узкой специализации сотрудников.

Выделяют множество подходов к организации работ в системе управления персоналом [6]. Исходя из особенностей функционирования ЦБУ, учитывая влияние целого ряда факторов, таких как различность ИС, различность подходов для разных юридических лиц, различность уровня автоматизации, различность используемых форм документов, различность отраслей для целей нормирования на нормы труда, а также учитывая критерии, описанные выше, которым должен отвечать подход к установлению новых норм, наиболее оптимальным для целей данного исследования является процессный подход в совокупности с методом хронометража и бэнч-маркинг (эталонного сравнения).

Процессный подход позволяет формализовать и структурировать деятельность персонала, является эффективным способом улучшения рабочих процессов и учитывает компонент автоматизации как процесса в целом, так и шагов внутри процесса [14].

Хронометраж отвечает критерию точности и достоверности норм для массовых часто повторяющихся операций.

Бэнч-маркинг позволяет производить сравнение норм в периодах после проведения процедур улучшений через инструменты автоматизации, при использовании различных учетных систем.

СУЩЕСТВУЮЩИЕ НОРМЫ КАДРОВОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА И АНАЛИЗ ИХ ПРИМЕНИМОСТИ В ЦЕНТРЕ ЕДИНОГО СЕРВИСА

На текущий момент в отношении кадровых процессов действующими являются только нормы, утвержденные для применения в государственных и муниципальных учреждениях (Типовые нормативы времени на работы по управлению персоналом в государственных (муниципальных) учреждениях, утверждены Федеральным государственным бюджетным учреждением «Научно-исследовательский институт труда и социального страхования» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 010 от 7 марта 2014 г. разработаны Институтом труда). В данном документе нормативами охвачены следующие виды работ:

- документационные работы по оформлению и ведению персонала;
- подбор, укомплектование и учет кадров;
- подготовка кадров;
- формирование и ведение системы оплаты труда;
- формирование и ведение системы нормирования труда;
- формирование и ведение системы охраны труда (до 50 шт. ед.);
- прочие работы по управлению персоналом государственных (муниципальных) учреждений.

Для формирования норм в соответствии документом № 10 от 07.03.2014 применены следующие методы:

- фотохронометражные наблюдения;
- результаты анализа и исследования затрат времени на документационные работы по оформлению и ведению персонала;
- результаты анализа и исследования затрат времени на подбор, укомплектование и учет кадров;
- результаты анализа и исследования затрат времени на подготовку кадров;
- результаты анализа и исследования затрат времени на формирование и ведение системы оплаты труда;
- результаты анализа и исследования затрат времени на формирование и ведение системы нормирования труда;
- результаты анализа и исследования затрат времени на формирование и ведение системы охраны труда (до 50 шт. ед.);
- данные оперативного учета и отчетности;
- технические расчеты;
- результаты анализа трудовых процессов в целях повышения эффективности использования трудовых ресурсов и организации труда.

Для целей данной работы из всего объема установленных норм взяты нормы по операциям, которые сопоставимы с операциями и функциями, осуществляемыми ЦЕС и нормы, установленные вышеназванными регламентирующими документами систематизированы в табл. 1.

Таблица 1

Нормы времени, утвержденные законодательством для операций кадрового делопроизводства

Наименование операции	Норма Постановление Министерства труда и социальных вопросов № 78 от 14.11.1991, на одного работника, час	Норма Утвержденная ФГБУ «Научно-исследовательский институт труда и социального страхования» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 010 от 7 марта 2014 г., на одного работника, час
Оформление приема рабочих	0,460	0,333

Окончание табл. 1

Наименование операции	Норма Постановление Министе- рства труда и социальных во- просов № 78 от 14.11.1991, на одного работника, час	Норма Утвержденная ФГБУ «На- учно-исследовательский ин- ститут труда и социального страхования» Министрства труда и социальной защиты Российской Федерации № 010 от 7 марта 2014 г., на одного работника, час
Оформление приема служа- щих	0,740	0,500
Оформление трудового дого- вора	0,240	0,167
итого рабочий	0,700	0,500
итого служащих	0,980	0,667
Оформление увольнений	0,390	0,267
Оформление перевода в дру- гое подразделение или на дру- гую должность	0,380	0,267
Оформление отпуска	0,110	0,083
Оформление листка нетрудо- способности	0,050	0,033
Заполнение и выдача справки с места работы	0,050	0,033
Оформление взысканий	0,110	0,067
Оформление изменения фами- лии	0,110	0,075
Оформление документов ра- ботнику, уходящему на пенсию по старости, инвалидности или по уходу за инвалидами или перерасчет пенсии	3,300	0,055
Проверка табелей	0,020	0,117
Запись в трудовую книжку (вкладыш) сведений о работе, поощрениях, награждениях и др.	0,070	0,050
Составление списка работни- ков, уходящих на пенсию	0,080	0,058
Подготовка документов и отве- тов на запросы предприятий, организаций и граждан о ра- боте на предприятии	1,840	0,333

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОДХОДОВ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРИМЕРЕ ОПЕРАЦИЙ КАДРОВОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА ДЛЯ ЦЕНТРА ЕДИНОГО СЕРВИСА

Для целей разработки и принятия методики была определена гипотеза, что трудозатраты на одни и те же по смыслу операции в различных системах и для различных обществ существенно отличаются и как следствие для достоверной картины индивидуальной производительности труда работников, это является существенным фактором, который должен быть предусмотрен в методике.

Именно выбранная методика в виде хронометража и бэнч-маркинга позволяет подтвердить или опровергнуть вышеуказанную гипотезу, а процессный подход выявить различия

в содержании и специфике работ осуществляемых при выполнении операций и процессов работ.

Как указывалось выше установление норм труда является фундаментально необходимым элементом для большого количества управленческих функций и систем и важно отметить, что цель разработки норм труда состоит, в том числе, в последующем использовании данных норм для формирования управленческой отчетности и использование их в Системе управления на основании данных, которая позволяет определять производительность и загрузку как структурного подразделения, так и индивидуальную производительность каждого сотрудника. Поэтому при формировании методологии установления норм труда в ЦЕС сразу предусматривалась возможность и модели использования данных норм для целей управления численностью, управления производительностью структурных подразделений, сравнения индивидуальной производительности труда сотрудников и управленческой отчетности.

Основа измененного и усовершенствованного подхода к нормированию труда сотрудников кадрового делопроизводства в условиях организации по типу ЦЕС состоит в следующем:

- 1) на первом этапе выстраивается и описывается процесс с выделением внутренних подпроцессов (содержания работ). При этом для целей нормирования применяется минимально достаточный объем детализации, который с одной стороны позволяет улучшать и видеть тонкости процесса, с другой стороны не уходить в мельчайшие детали;
- 2) далее выделяются в процессе шаги/подпроцессы и элементы действий сотрудников, подлежащих автоматизации/роботизации;
- 3) в процессе выделяются шаги/процессы и элементы действий сотрудников, подлежащих хронометрированию;
- 4) проводятся замеры времени, затрачиваемого на операции — хронометраж, определяется среднее время выполнения операций (СВВО), а также шагов/подпроцессов и элементов действий, а также суммарное время для проведения всей операции в целом;
- 5) проводится бэнч-маркинг между хронометражами (сравнение СВВО) в долгосрочной перспективе и бэнч-маркинг между аналогичными операциями, проводимыми в различных информационных системах:
 - после проведения хронометража устанавливается СВВО по правилам определения среднего времени;
 - далее в рамках операционной деятельности производится замеры инструментами автоматической фиксации времени проведения операций (автоматизированные системы *process mining*) и сравниваются с установленными СВВО;
 - далее по результатам длительных автоматических производится сравнение установленных СВВО с фактически накопленными данными на основании опыта и принимается решение об изменении и утверждении новых норм;
 - параллельно СВВО, установленные для однотипных операций, но проводимых в разных информационных системах также сравниваются между собой;
 - по результатам сравнения СВВО, установленных для различных информационных систем, производится анализ разниц, вносятся корректировки в организацию процесса, производится автоматизация процесса и принимается решение об изменении СВВО и установлении единой нормы не зависимо от информационной системы.

Таблица 2 демонстрирует технологию использования усовершенствованного подхода к установлению норм на примере процесса «Оформление отпуска по заявлению»:

- выстроен и описана осуществляемая сотрудниками ЦЕС по кадровому делопроизводству операция «Оформление отпуска по заявлению»;
- в операции выделены и описаны шаги в виде конкретных действий, осуществляемых в порядке их организации — 12 действий/шагов, реализуемых двумя подразделениями ЦЕС (ФО и БО);
- выделены в операции шаги/подпроцессы, подлежащие автоматизации. Это шаги 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11 (в таблице отмечены серой заливкой);
- проведены замеры времени, затрачиваемого на шаги операций (СВВО) и получены данные по общему объему времени, затрачиваемому на всю операцию в целом.

Для иллюстрации эффективности подхода приведена сравнительная характеристика определения норм для процесса до автоматизации и после. Подход позволяет упростить систему установления норм, так как в случае автоматизации отдельных шагов не требуется снова переизмерять СВВО всего процесса, а переизмеряются СВВО только по измененным шагам.

Также для примера в таблице приведена модель изменения нормы труда при внедрении кадрового электронного документооборота (КЭДО). Изменение нормы связано с исклю-

чением из операции отдельных шагов, время на выполнение которых более не требуется. Так, норма легко пересчитывается без каких-либо дополнительных замеров в случае, если не появляются дополнительные шаги.

Апробация усовершенствованного подхода выявила следующие его преимущества:

- подход позволяет не проводить длительные замеры всей операции, а хронометрировать только отдельные части, которые подлежали изменению;
- подход позволяет не проводить хронометраж в случае исключения из операции отдельных шагов, а просто их исключить из общей нормы.

В части практических результатов также необходимо отметить то, что норма времени по процессу «Отпуск по заявлению» изменилась в сторону уменьшения на 61%, что в денежном выражении составило более 1,3 млн руб. в год.

Таким образом, используя выявленный подход к нормированию труда разработаны нормы труда для сотрудников, осуществляющих 14 процессов кадрового делопроизводства.

В табл. 3 приводится сравнительный анализ, полученных норм ЦБУ с нормами труда, определенным в Законодательстве РФ по аналогичным операциями кадрового делопроизводства.

Таблица 2

Нормы времени по шагам операций применительно к процессу «Оформление отпуска по заявлению»

Участник процесса ЦБУ	Шаг операции	Описание шага	СВВО по процессу до автоматизации, час	СВВО по процессу с учетом автоматизации, час	СВВО по процессу после внедрения КЭДО, час	
1	2	3	4	5	6	7
ФО	1.Получение бумажного пакета документов на отпуск	1. Получение пакета документов на отпуск (заявление с визами). 2. Проверка пакета документов на: - корректность; - комплектность	0,008	0,008	0	Исключается в связи с внедрением КЭДО
	7. Передача приказа о предоставлении отпуска	Загрузка Приказа в карточку Электронного архива и отправка по маршруту	0,015	0	0	Подлежит автоматизации
	7.1. Подписание приказа по КЭДО со стороны работодателя и передача на ознакомление сотруднику	7.1. Подписание приказа по КЭДО со стороны работодателя и передача на ознакомление сотруднику	0	0	0,001	Добавляется в связи с внедрением КЭДО
ФО	8. Получение приказа о предоставлении отпуска	Получение по электронному архиву приказа о предоставлении отпуска	0,004	0,004	0	Исключается в связи с внедрением КЭДО
	9. Печать приказа о предоставлении отпуска	Печать полученного из электронного архива приказа о предоставлении отпуска	0,003	0,003		
	10. Подписание приказа о предоставлении отпуска со стороны работодателя	Подписание приказа о предоставлении отпуска по доверенности со стороны работодателя	0,003	0,003		
	11. Ознакомление работника с приказом о предоставлении отпуска	1. Уведомление работника о необходимости визита во ФО для ознакомления. 2. Встреча с работником для целей ознакомления с Приказом, в том числе идентификация личности	0,008	0,008		
	12. Прикрепление скан-образа приказа Подписанного Приказа о предоставлении отпуска в карточку Электронного архива	Прикрепление скан-образа приказа Подписанного Приказа о предоставлении отпуска в карточку Электронного архива	0,008	0,008		
ИТОГО			0,110	0,088	0,042	
Отклонение (снижение нормы) за счет автоматизации				-20%		
Отклонение (снижение нормы) за счет внедрения КЭДО					-61%	

Таблица 3

Сравнение норм труда, установленных на основании подхода и установленных законодательством

Наименование операции	Норма Постановление Министерства труда и социальных вопросов № 78 от 14.11.1991, на одного работника, час	Норма Утвержденная ФГБУ «Научно-исследовательский институт труда и социального страхования» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 010 от 7 марта 2014 г., на одного работника, час	Норма ЦБУ для операций, реализуемых в системе SAP на 01.01.2026, час
1	2	3	4
Оформление приема рабочих, включая оформление трудового договора	0,700	0,500	1,510
Оформление приема служащих, включая оформление трудового договора	0,980	0,667	1,510
Оформление увольнений	0,390	0,267	0,230
Оформление перевода в другое подразделение или на другую должность	0,380	0,267	0,276
Оформление отпуска	0,110	0,083	0,042
Оформление листка нетрудоспособности	0,050	0,033	0,040 или 0*
Заполнение и выдача справки с места работы	0,050	0,033	0,124
Оформление взысканий	0,110	0,067	0,080
Оформление изменения фамилии	0,110	0,075	0,273
Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости, инвалидности или по уходу за инвалидами или перерасчет пенсии	3,300	0,055	0,850
Проверка табелей	0,020	0,117	0,060
Запись в трудовую книжку (вкладыш) сведений о работе, поощрениях, награждениях и др.	0,070	0,050	0,070
Составление списка работников, уходящих на пенсию	0,080	0,058	0,007
Подготовка документов и ответов на запросы предприятий, организаций и граждан о работе на предприятии	1,840	0,333	0,280
ИТОГО	8,190	2,605	5,352

Новые нормы уже используются в организации по типу ЦЕС для целей управленческой отчетности для определения расчетной нагрузки сотрудников с учетом объема выполненных операций и сравнения с фактической производительностью.

Установление норм труда в организации по типу ЦЕС заложено в основу определения индивидуальной расчетной нагрузки операционных сотрудников, нагрузки структурных подразделений в конечном счете в принятии управленческих решений. Сопоставление с расчетной и фактической нагрузок в организации по типу ЦЕС осуществляется отделом операционной эффективности через представление данных

посредством информационного продукта *Power BI*, где формируются дашборды.

ВЫВОДЫ

Разработанный подход основан на специализированных исследованиях и принципах научной организации труда, в то же время является практико-ориентированным и простым к использованию.

Предложенный подход является универсальным для всех ЦЕС и может применяться для всех функций, включая функции бухгалтерского и налогового учета, финансовых операций и юридического обслуживания.

Основные выводы, научные и практические результаты работы, полученные лично автором, заключаются в следующем:

- произведено описание важности и взаимосвязи эффективности функционирования предприятия с внедрением системы нормирования труда;
- исследованы методы и подходы к нормированию труда сотрудников категории РСС. Определена сложность и специфика нормирования труда данной категории. Установлена малоизученность и отсутствие в научных изысканиях описания подходов к методикам нормирования труда в современных условиях цифровизации функций и влияния фактора автоматизации на установление норм труда;
- исследованы особенности и принципы работы ЦЕС;
- проанализированы мировой и российский опыт функционирования Общих центров обслуживания / Центров единого сервиса и произведены выводы соответствия данных видов хозяйствующих субъектов для нормирования труда в связи с централизацией в такого рода центрах большого объема операций их масштабностью и повторяемостью для различных обществ;
- исследованы имеющиеся научно обоснованные методы нормирования труда, проведен анализ и сделаны выводы о применении наиболее подходящих методов хронометража и бэнч-маркинга для процессов кадрового делопроизводства в условиях ЦЕС;
- для целей кадровых процессов в условиях функционирования ЦЕС в соответствии и целевой их задачей, направленной на автоматизацию процессов и влияния данного ключевого фактора на нормирование труда определен и обоснован процессный подход, как наиболее эффективный;
- разработан системный подход к установлению норм труда применительно к кадровому делопроизводству;
- описан алгоритм использования подхода по этапам и шагам реализации с учетом процессного подхода, подразумевающий гибкую систему нормирования, быстрый процесс изменения норм и их внедрения, а также поддержания их в актуальном состоянии с использованием инструментов цифровизации;
- сделан сравнительный анализ законодательно установленных норм и норм труда ЦБУ, рассчитанных с применением усовершенствованного подхода;
- апробирован подход применительно к операциям оформления отпуска при влиянии фактора автоматизации и внедрения новых форм взаимодействия с сотрудником в виде системы Кадрового электронного документооборота. Сделаны выводы преимущества разработанного подхода в сравнении с традиционными подходами к установлению норм труда;
- с применением подхода рассчитаны нормы труда для 14 процессов для сотрудников, осуществляющих функции кадрового делопроизводства и администрирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2024). Статья 72. Изменение определённых сторонами условий трудового договора). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Постановление Министерства труда Российской Федерации от 25 ноября 1994 года № 72 «Об утверждении инструкций по применению единых норм и расценок на выполнение работ». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 сентября 2013 года № 504 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных учреждениях). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31 мая 2013 года № 235 «Об утверждении методических рекомендаций для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. *Алейникова С.М.* Процессный подход в управлении кадровой политикой [Текст] / С.М. Алейникова, С.Г. Мухин, Д.Б. Новаковская. — Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, [б. г.]. — С. 64–68.
7. *Бычин В.Б.* Нормирование труда как элемент эффективного внутрифирменного управления в современных условиях [Текст] / В.Б. Бычин, Е.В. Новикова // *Russian Journal of Labor Economics*. — 2018. — Т. 5. — № 1. — С. 77–86.
8. *Веретехина С.В.* Электронный документооборот в кадровом делопроизводстве [Текст] / С.В. Веретехина // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2015. — Т. 21. — № 6. — С. 78 — 82.
9. *Гафурова Ф.С.* Процессный подход к управлению организацией труда на предприятии как фактор оптимизации трудовой деятельности служащих [Текст] / Ф.С. Гафурова // *Iqtisodiy fanlar = Economic Sciences = Экономические науки*. — 2022. — Т. 2. — № 4. — С. 7–15.
10. *Захаров Д.К.* Особенности обеспечения хранения электронных кадровых документов в организации [Текст] / Д.К. Захаров, Е.В. Каштанова // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2020 — Т. 51. — № 6. — С. 78–82.
11. *Казанцева В.А.* Организация труда руководителя. Основные аспекты нормирования труда руководителя [Текст] / В.А. Казанцева // *Московский экономический журнал*. — 2019. — № 1. — С. 482–486. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-truda-rukovoditelya-osnovnye-aspekty-normirovaniya-truda-rukovoditelya> (дата обращения: 17.02.2026).
12. *Лапочкина С.В.* Организация и нормирование труда [Текст]: учеб. пособие / С.В. Лапочкина. — Ульяновск: Изд-во Ульяновского гос. ун-та, 2004. — С. 60–67.
13. *Саликов Ю.А.* Анализ научно-методических подходов к изучению и совершенствованию менеджмента [Текст] / Ю.А. Саликов // *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*. — 2004. — № 2. — С. 179–184.
14. *Семёнова И.В.* Процессный подход к управлению персоналом организации [Текст] / И.В. Семёнова // *Современные наукоёмкие технологии*. — 2012. — № 9. — С. 76–77.
15. *Сидоркина С.В.* Нормирование труда офисных сотрудников: организация работ [Текст] / С.В. Сидоркина // *Управление персоналом*. — 2015. — № 8. — С. 3.
16. *Тейлор Ф.У.* Принципы научного менеджмента [Текст] / Ф.У. Тейлор. — Нью-Йорк: Harper & Brothers, 1911. — С. 144.
17. Fernández-Macías E. Automation, digitization and platforms: implications for work and employment. Luxembourg: Eurofound, 2018. 26 p.
18. Moore J.F. Business ecosystems and the view from the firm // *The Antitrust Bulletin*. 2006, vol. 51 (1), pp. 31–75.
19. Методы нормирования труда // *Assistentus.ru*. — URL: <https://assistentus.ru/sotrudniki/metody-normirovaniya-truda> (дата обращения: 22.02.2026).
20. Общие центры обслуживания, помогающие бизнесу расти // *SSC Club*. — URL: https://sscclub.ru/article/obshhie-centry-obsluzhivaniya-pomogaja-biznesu-rasti/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 08.03.2026).
21. Сущность, классификация и сфера применения нормативов по труду // *StudFile.net*. — URL: <https://studfile.net/preview/8859027/page:37> (дата обращения: 25.02.2026).

REFERENCES

1. Labor Code of the Russian Federation: Federal Law No. 197-FZ of December 30, 2001. Accessed from the legal reference system «ConsultantPlus».
2. Labor Code of the Russian Federation of December 30, 2001, No. 197-FZ (as amended on December 28, 2024). Article 72. Amendment of the terms and conditions of an employment contract agreed by the parties. Accessed from the legal reference system «ConsultantPlus».
3. Resolution of the Ministry of Labor of the Russian Federation No. 72 of November 25, 1994 «On Approval of Instructions for the Application of Uniform Standards and Rates for Work». Accessed from the legal reference system «ConsultantPlus».
4. Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation No. 504 of September 30, 2013 «On Approval of Methodological Recommendations for the Development of Labor Standardization Systems in State (Municipal) Institutions». Accessed from the legal reference system «ConsultantPlus».
5. Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation No. 235 of May 31, 2013 «On Approval of Methodological Recommendations for Federal Executive Authorities on the Development of Model Industry-Specific Labor Standards». Accessed from the legal reference system «ConsultantPlus».
6. Aleinikova S.M. Process Approach in Human Resources Policy Management / S.M. Aleinikova, S.G. Mukhin, D.B. Novakovskaya. Minsk: Academy of Management under the President of the Republic of Belarus, [n. d.]. — Pp. 64–68.
7. Bychin, V. B. Labor Standardization as an Element of Effective Internal Management in Modern Conditions / V. B. Bychin, E.V. Novikova // *Russian Journal of Labor Economics*. 2018, vol. 5, no. 1, pp. 77–86.
8. Veretekhina, S.V. Electronic Document Management in Personnel Records Administration // *Personnel and Intellectual Resources Management in Russia*. 2015, vol. 21, no. 6, pp. 78–82.
9. Gafurova F.S. Process Approach to Labor Organization Management at an Enterprise as a Factor of Optimizing Employees' Work Activities // *Iqtisodiy fanlar = Economic Sciences = Economic Sciences*. 2022, vol. 2, no. 4, pp. 7–15.
10. Zakharov D.K. Features of Ensuring the Storage of Electronic Personnel Documents in an Organization / D.K. Zakharov, E.V. Kashtanova // *Personnel and Intellectual Resources Management in Russia*. 2020, vol. 51, no. 6, pp. 78–82.

11. Kazantseva V.A. Organization of a Manager's Work. Key Aspects of Work Standardization for Managers // Moscow Economic Journal. 2019, no. 1, pp. 482–486. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-truda-rukovoditelya-osnovnye-aspekty-normirovaniya-truda-rukovoditelya> (accessed: 17.02.2026).
12. Lapochkina S.V. Organization and Standardization of Labor: A Study Guide. Ulyanovsk: Ulyanovsk State University, 2004, pp. 60–67.
13. Salikov Yu.A. Analysis of Scientific and Methodological Approaches to Studying and Improving Management // Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management. 2004, no. 2, pp. 179–184.
14. Semenova I.V. Process Approach to Personnel Management in an Organization // Modern High Technologies. 2012, no. 9, pp. 76–77.
15. Sidorkina S.V. Work Standardization for Office Employees: Work Organization // Human Resources Management. 2015, no. 8, pp. 3.
16. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911, p. 144.
17. Fernández-Macías E. Automation, Digitization and Platforms: Implications for Work and Employment. Luxembourg: Eurofound, 2018. 26 p.
18. Moore J.F. Business Ecosystems and the View from the Firm // The Antitrust Bulletin. 2006, vol. 51, no. 1, pp. 31–75.
19. Methods of Labor Standardization // Assistentus.ru. URL: <https://assistentus.ru/sotrudniki/metody-normirovaniya-truda> (accessed: 22.02.2026).
20. Shared Service Centers Helping Businesses Grow // SSC Club. URL: https://sscclub.ru/article/obshhie-centry-obslyuzhivaniya-pomogaja-biznesu-rasti/?utm_source=chatgpt.com (accessed: 08.03.2026).
21. Essence, Classification and Scope of Application of Labor Standards // StudFile.net. URL: <https://studfile.net/preview/8859027/page:37> (accessed: 25.02.2026).

Кельчевская Н.Р., Пельмская И.С., Черненко И.М.

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ : УЧЕБНИК

М.: ИНФРА-М, 2026. 349 с.

Учебник направлен на формирование у читателей комплексного понимания управления знаниями и интеллектуальным капиталом в условиях цифровой трансформации бизнеса и глобальной экономической нестабильности. Последовательно рассмотрены вопросы философии познания, достижения когнитивных наук и концепции, объясняющие природу интеллектуального капитала. Изложены теоретические основы менеджмента знаний, включая циклические модели управления и инструменты анализа. Показаны последние тенденции в управлении человеческим капиталом, отмечено, как изменения на рынке труда в постпандемийный период и в условиях усиливающейся геоэкономической фрагментации влияют на стратегии компаний; проанализированы наиболее актуальные компетенции и гибридные формы работы. Уделено внимание современным процессам управления структурным капиталом через цифровизацию и цифровую трансформацию на основе Индустрии 4.0 и Общества 5.0, рассмотрены возможности и угрозы искусственного интеллекта для рынков труда и инвестиционного капитала.

ВИСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Н.Р. Кельчевская,
И.С. Пельмская, И.М. Черненко
УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ
И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ
КАПИТАЛОМ

У Ч Е Б Н И К

